

学校编码: 10384

学号: 17920081151169



分类号\_\_\_\_密级\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_

## 硕 士 学 位 论 文

# LF 集团培训体系构建 Training System Construction of Group LF

危 滨

指导教师姓名: 詹 虹 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2011 年 7 月

论文答辩日期: 2011 年 8 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2011 年 8 月

LF 集团培训体系构建

危 滨

指导教师: 詹 虹  
副教授

厦门大学

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 论文摘要

近十年来，中国的房地产行业由于利润丰厚，吸引了不少企业和个人投身于此。但随着国家调控政策的加强以及市场竞争的加剧，出现了强者恒强的局面。2010年随着大型房企销售业绩的大幅提升，房地产行业集中度也再度上升至13.29%，显著高于2009年的9.40%，<sup>[1]</sup>但距离美国房地产市场30%的集中度还有较大差距，而这也是行业的发展趋势。面对处于转型期的市场环境，企业唯有契合现状求发展，才能在群雄逐鹿的房地产市场中谋得一席之地，乃至突围而出。而抢占人才制高点，成为企业发展制胜之道。如何有效而快速地提升企业的组织能力和员工的个人能力，成为摆在企业面前最紧迫的任务。培训体系的建设，是目前比较有效的解决办法之一。本文拟从LF集团培训现状分析入手，发现LF集团在培训中存在的问题，力图从系统角度提出具体的解决办法：首先要扭转各级员工对培训的认知偏差，从思想上统一认识，正本清源；其次在集团内部营造出持续学习的公司氛围。最重要的是通过课程体系、内部讲师队伍、培训支持体系的搭建，构建全面的培训体系。最后通过提高培训效果、建立科学的培训评估体系以及内外部培训资源的整合，来保证培训体系的完整性及体现培训的价值。

**关键词：**LF集团 课程体系 培训体系

厦门大学博硕士论文摘要库



## ABSTRACT

In recent ten years, high profits in Chinese real estates industry have attracted many enterprises and individuals to dedicate themselves in it. However, with the reinforcement of national regulatory policies and the intensification of the market competition, a situation that the stronger becomes stronger has come into being. In 2010, with the substantial soaring of large real estate enterprises sales, concentration in the real estate industry also increased to 13.29% which is much higher than the 9.40% in 2009. However, there is still a large gap between China and America compared with the 30% of the concentration in American real estate although this is the development trend in this industry. Faced with the market environment in transition, only with seeking development can enterprises survive and take their places in the fierce market competition and the way for enterprises to develop themselves lies in talent development. Therefore, how to effectively and swiftly enhance enterprises' organization capacity and staff's individual capacities have become the most urgent task for enterprises. Building training system is one of the most effective solutions at present. Hence, this paper will start from analyzing the situation of training in Group LF to find out its problems concerned and then propose specific solutions from the system point of view: firstly, to reverse all staff's cognitive bias towards training and then unify cognitive understanding; secondly, to creat a continuous learning environment within the group ; Thirdly, to build a comprehensive training system through the construction of curriculum system, teams of internal trainers and the training support system ; Finally, by improving the effectiveness of training 、establishing a scientific system of training evaluation and the integration of internal and external training resources, to ensure the integrity of training system and reflect the value of training.

**Key Words: Group LF, Curriculum System, Training System**

厦门大学博硕士论文摘要库

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| 目 录                          |           |
| <b>第一章 绪论 .....</b>          | <b>1</b>  |
| 1.1 研究背景与动机 .....            | 1         |
| 1.2 研究意义与研究方法 .....          | 3         |
| 1.3 研究内容及框架 .....            | 4         |
| <b>第二章 相关理论基础 .....</b>      | <b>6</b>  |
| 2.1 人力资源培训的重要性.....          | 6         |
| 2.2 培训体系模型.....              | 7         |
| 2.3 本文采用的相关理论 .....          | 9         |
| <b>第三章 LF 集团概况.....</b>      | <b>11</b> |
| 3.1 LF 集团简介.....             | 11        |
| 3.2 培训现状分析.....              | 14        |
| 3.3 培训问题的成因分析 .....          | 18        |
| <b>第四章 LF 集团培训体系的重构.....</b> | <b>20</b> |
| 4.1 扭转各级人员对培训的认识偏差 .....     | 20        |
| 4.2 营造良好的学习氛围 .....          | 24        |
| 4.3 建立全面的培训体系 .....          | 25        |
| 4.4 提高培训效果 .....             | 40        |
| 4.5 建立科学的培训评估体系 .....        | 42        |
| 4.6 整合培训资源 .....             | 43        |
| <b>第五章 结论与展望.....</b>        | <b>45</b> |
| <b>参考文献 .....</b>            | <b>47</b> |
| <b>致谢 .....</b>              | <b>48</b> |

厦门大学博硕士论文摘要库

## Contents

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Chapter 1 Introduction .....</b>   | <b>1</b>  |
| Section 1 Background and Intention.....   | 1         |
| Section 2 Significance and Methods.....   | 3         |
| Section 3 Research framework and Contents.....                                    | 4         |
| <b>Chapter 2 Relevant Theoretic Foundations .....</b>                             | <b>6</b>  |
| Section 1 The Importance of training.....   | 6         |
| Section 2 The Model of Training System.....                                       | 7         |
| Section 3 Related Theories of Choice.....   | 9         |
| <b>Chapter 3 Overview of Group LF .....</b>                                       | <b>11</b> |
| Section 1 Brief Introduction of Group LF.....                                     | 11        |
| Section 2 Present Analysis of Group LF's Training.....                            | 14        |
| Section 3 Root of Group LF's Training Problems.....                               | 18        |
| <b>Chapter 4 Reconstruction of Training System in Group LF.....</b>               | <b>20</b> |
| Section 1 Reverse the cognitive bias to the training for staff at all levels..... | 20        |
| Section 2 Construction of sound learning atmosphere .....                         | 24        |
| Section 3 Construction of comprehensive training systems .....                    | 25        |
| Section 4 Improve the effectiveness of training.....                              | 40        |
| Section 5 Establish a scientific system of training evaluation .....              | 42        |
| Section 6 Integration of training resources .....                                 | 43        |
| <b>Chapter 5 Conclusions &amp; Prospect.....</b>                                  | <b>45</b> |
| <b>References.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>Acknowledgements.....</b>  | <b>48</b> |

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 绪论

当今世界，企业面对着日趋复杂、瞬息万变的外界环境，政治、经济、技术等外部因素无不影响着企业的决策。企业取得成功的关键在于对人才的使用，人才成为企业区别于其他竞争对手最主要的竞争因素之一，因为人才是独特的生产力资源，具备能为企业创造价值的独特能力。而如何让人才持续不断地为企业创造价值，就必须不断提高人才的技能以应对变革，这需把人才培养作为企业的战略问题来考虑，而这又离不开培训与培养职能的发挥。

### 第一节 研究背景与动机

#### 一、研究背景

近年来，随着房价的不断走高，中国政府面临着巨大的民生压力，因此在 2010 年、2011 年，针对房地产行业出台了一系列的国家调控政策，伴随着房产税、加息、限购等手段，目前中国房地产行业处于一种震荡的走势之中。市场的短期波动以及国家调控政策的趋紧加速了房地产行业的竞争，而随着房地产市场竞争的日益加剧，对房地产企业科学化、精细化的管理提出了更高的要求。如何顺应政策调整，加强企业管理，实现从粗放向精细化转变，对房地产企业提出了新的挑战。对房地产行业而言，人才、资金、土地是最重要的资源，从目前短期情况看，资金对很多房地产企业而言是最主要的瓶颈，但从长期看，人才才是最大的制约因素。留住人才、激励人才、开发人才，除了要在企业内部营造尊重人才的氛围，提供良好的薪资福利待遇之外，更需要不断地在人才身上投入大量的培训资源，为人才创造发挥才能的平台与空间。人力资源管理要真正发挥作用，就必须不断为企业创造价值，而其价值就主要体现在打造企业的组织能力和不断提高员工的个人能力上，培训则是实现人力资源管理价值的最主要途径和手段。

LF 集团是以房地产为主业的集团公司，2008 年起跻身中国房地产百强企业，随后的三年连续保持在百强行列。但是中国房地产行业竞争不断加剧，行业领头羊万科集团已经于 2010 年突破千亿销售额，而 LF 集团近几年虽然实现

了快速发展，但是与行业领先企业的差距却在不断拉大，具体见表 1.1。

**表 1.1：2008—2009 年 LF 集团与房地产行业部分企业主要经营指标比较**

| 企业名称  | 百强排名 | 营业收入<br>(单位：亿元) |        | 净利润<br>(单位：亿元) |       | 净资产收益率 |        | 总资产周转率 |      |
|-------|------|-----------------|--------|----------------|-------|--------|--------|--------|------|
|       |      | 2008            | 2009   | 2008           | 2009  | 2008   | 2009   | 2008   | 2009 |
| LF 集团 | 81   | 15.1            | 28.7   | 2.1            | 3.4   | 13.6%  | 16.7%  | 0.32   | 0.49 |
| 招商地产  | 16   | 35.73           | 101.37 | 12.27          | 16.44 | 13.70% | 10.54% | 0.11   | 0.24 |
| 龙湖地产  | 11   | 44.75           | 113.74 | 3.99           | 24.92 | 8.22%  | 25.71% | 0.16   | 0.30 |
| 百强均值  |      | 51.7            | 72.4   | 7              | 11    | 15.9%  | 28.8%  | 0.34   | 0.38 |

资料来源：《2011-2015 年 LF 集团发展规划》

2010 年末，LF 集团制定了 2011—2015 年新的五年规划，首次提出了“创造品质生活”的使命和“成为中国知名的房地产运营商”的愿景，制定了争取百亿的更高目标。而目前 LF 集团存在以下四项不足：1、专业人才和后备骨干不足，不能适应企业快速发展的需要；2、融资方式依旧单一，资金压力大；3、管控流程效率要进一步提升，管理部门和企业的相互配合需要加强；4、策划设计能力和开发进度均有较大可提升的空间。这四项不足之中，其中的三项都与人的因素有关。因此要实现 LF 集团新的五年规划，必须重视培训体系建设与人才培养。通过人才培养解决专业人才和后备骨干不足的问题，通过培训体系的建设来转变员工观念，提升员工的专业能力，提高管理效率，最终增强企业的整体竞争力。

## 二、研究动机

房地产企业要实现从资金密集型向人才密集型的转变，培训体系的建设与完善以及人才培养模式的塑造，是其中的一个重要环节。而目前绝大多数房地产企业还没有探索、总结出一套针对房地产行业特性的培训体系，因此笔者拟针对 LF 集团实际情况，着手进行这方面的探索与研究，希望研究成果能对同类型企业有所借鉴。

同时，笔者在 LF 集团主要负责培训与招聘工作，希望通过对本课题的研



究，能将所学理论运用于自身实际工作，达成既能实现提升自身专业能力，又能体现自身专业价值的愿望，从而为实现 LF 集团的五年规划贡献自己的力量。

## 第二节 研究意义与研究方法

### 一、研究意义

#### （一）理论意义

目前关于培训体系建设的论文，较少从整体、系统的角度来研究该问题，多为就事论事，没有在整个企业的管理系统中来探讨培训体系建设，没有揭示出培训体系建设与管理系统中其他模块之间的关系，因此可能出现头痛医头、脚痛医脚的症状，不能真正发挥培训体系的实效，往往使之流于形式，也削弱了企业高层对人力资源部门战略价值重要性的认识，容易形成对培训只花钱无法创造价值的错误观感。因此本文拟从系统角度入手，尝试在整个企业的管理系统中来探讨培训体系建设，力图将培训体系建设与企业管理系统中的相关模块联系起来，真正发挥其作用。

本文始终关注人力资源的产出，挖掘出培训与发展的价值所在就是不断提升组织能力和员工个人能力。笔者根据阿什里德模式对照 LF 集团培训工作现状，找出 LF 集团目前培训工作所处的阶段，从而能有的放矢，提出符合企业实际的改进建议与措施，使得培训体系的建立具备可操作性。

#### （二）实践意义

中国房地产行业发展时间不长，但却取得了惊人的发展速度。如何根据行业特性以及未来发展趋势，摸索、总结出符合房地产行业、企业特点的培训体系，是符合现实需要的，并能创造较大的社会价值，因此值得去深入研究。

同时，通过对 LF 集团现状的研究与分析，找出目前 LF 集团培训的问题所在，并对症下药，既为实现 LF 集团五年规划提供人力保障，又实现了人力资源管理工作为企业创造价值的最终目标，有利于提高人力资源管理在企业中的战略地位。

### 二、研究方法

本文主要通过访谈法、定量与定性相结合、归纳分析、演绎分析等方法进行研究，找出 LF 集团在培训方面存在的问题，从而对症下药，制定出具体可

行的解决措施。在培训体系设计过程中，通过访谈法收集课程设计相关资料；主要采用了归纳方法与演绎方法相结合的研究方法，建立了课程体系模型。在系统表述中，通过图表分析，使得文章具有直观性、可操作性与可移植性，对 LF 集团培训体系建立起到了积极的指导作用。

### 第三节 研究内容及框架

#### 一、研究内容

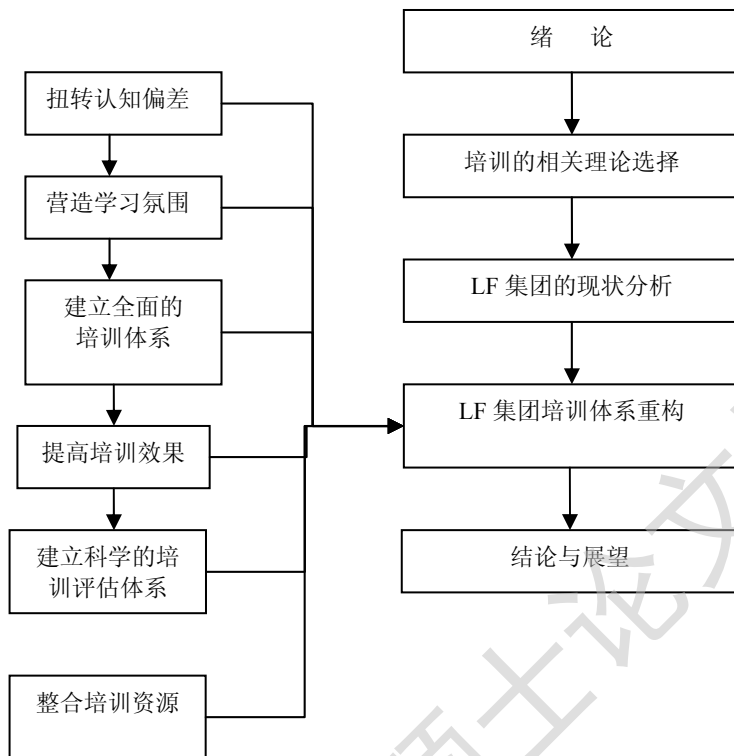
本文首先对培训的概念、重要性以及培训体系模型进行了简单的阐述，然后选择了与本文有密切关系的几个相关培训理论，以奠定本文的理论基础。随后，介绍了 LF 集团的基本情况，分析了其在培训方面的现状，找出了问题所在，提出了自己的解决对策：首先要扭转各级员工对培训的认知偏差，从思想上统一认识，正本清源；其次营造持续学习的氛围；再次通过课程体系、内部讲师队伍、培训支持体系的搭建、提高培训效果、建立科学的培训评估体系以及内外部培训资源的整合，重构 LF 集团的培训体系。

#### 二、研究框架

本文共分五个部分。第一章阐述了本文的选题背景与写作动机，介绍了研究意义、研究方法以及研究内容与研究框架。第二章主要对培训的定义、培训的意义、培训体系模型进行了简单的阐述，并从近现代培训理论中选取了一些理论作为本文的理论来源。第三章对 LF 集团的基本情况，包括经营状况与人员状况进行了分析，分析了 LF 集团培训的现状，找出了问题的根源。第四章主要从扭转观念、营造学习氛围、培训体系重构、提高培训效果、建立科学的评估体系以及资源整合等方面入手，解决 LF 集团培训上原有的痼疾。第五章是对全文的总结与展望，并提出了今后的发展方向。

具体论文框架见图 1.1：

图 1.1 论文框架图



## 第二章 相关理论基础

### 第一节 人力资源培训的重要性

21 世纪是知识经济的时代，是全球竞争的时代。任何一个企业，都必须以世界标杆企业的标准来衡量自己。管理上的最大挑战，将是如何发挥内部知识工作者的积极性，如何不断提高知识工作者的生产率。培训是其中一个应对挑战的重要措施，因此有必要先厘清对培训的认识。

#### 一、培训的概念

本文培训的概念主要采纳美国学者雷蒙德·A·诺伊在《雇员培训与开发》中对培训概念的界定，即狭义的培训是指“公司有计划地实施有助于雇员学习与工作相关的胜任能力的活动”<sup>[2]</sup>。狭义的培训局限在帮助员工掌握与工作相关的知识、技能与行为方面。而广义的培训则包括开发的含义，是创造智力资本的途径。“智力资本包括认知知识（知道是什么）、高级技能（知道怎么样）、系统理解力和创造力（知道为什么是）以及自我激励的创新能力（关心为什么是）”<sup>[3]</sup>。本文培训体系建设中涉及的培训内容主要还是从狭义培训概念范畴来设计的，主要涉及与岗位相关的知识、技能、态度方面的内容。当然也部分涵盖了广义培训的范畴，也即人才培养等方面的内容。

从培训的本质看，它都是企业获取利润的一种手段。企业在员工身上投入大量的培训资源，也主要是希望从员工身上获得的产出要大于投入。因此从这个角度看，培训与生产、研发、营销等企业职能并没有什么区别。如果培训成为企业的一种福利或成本，无法为企业创造价值，那它就是失败的，没有存在的必要了。不弄清楚培训的本质，就必然产生对培训模块的诸多误解；没有认识到培训的价值所在，也肯定无法把培训与企业战略联系起来。

与此同时，国际标准化组织（ISO）于 1999 年 12 月颁布了《ISO10015：质量管理——培训指南》，该标准是在质量管理体系中专门针对人力资源培训的最新指南性标准。ISO10015 是 ISO 颁布的组织内人力资源开发与管理领域有

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库